

# KOMPLEKSINIŲ RODIKLIŲ NAUDOJIMAS MATERIALINIO SKATINIMO SISTEMOSE

Arvydas Kazakevičius

*Kauno kolegija*

**Anotacija.** Straipsnyje nagrinėjama viena svarbių verslo valdymo funkcijų – darbuotojų skatinimo ir motyvavimo funkcija. Nepaisant fakto, kad šis klausimas sprendžiamas versle, tikėtina, nuo samdomo darbo santykių atsiradimo, tačiau jis nepraranda aktualumo, kadangi pats verslas, jo aplinka, žmonės ir jų poreikiai nuolat kinta. Kitos priežastys, suponuojančios straipsnio aktualumą, yra publikacijų, skirtų konkrečioms šios funkcijos įgyvendinimo būdams, trūkumas bei galimybė apibendrinti pasiteisinusius darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo sistemų diegimo verslo įmonėse praktinius sprendimus.

Pirmoje straipsnio dalyje nagrinėjamas galimas darbuotojų skatinimo sistemų poveikio dvilypumas įmonės veiklos rezultatams, suformuluojamos pagrindinės darbuotojų nepasitenkinimo skatinimo sistemų veikimu ir jos rezultatais priežastys, bei siūlomos priemonės šioms priežastims eliminuoti. Taip pat pagrindžiamas poreikis darbuotojų skatinimo sistemose siekti sujungti skatinimą tiek už bendrus įmonės rezultatus, tiek už individualius darbuotojo rezultatus.

Antroje straipsnio dalyje analizuojamas darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo sistemos, pagrįstos kompleksinių rodiklių skaičiavimo metodika, pavyzdys, pagrindžiant tokios sistemos galimybes sujungti ir suderinti skatinimą už bendrus ir individualius veiklos rezultatus, pateikiamas darbuotojo ir įmonės rezultatus atspindinčių rodiklių sujungimo į bendrą kompleksinį rodiklį skaičiavimo algoritmas.

**Reikšminiai žodžiai:** motyvavimo funkcija, darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema, kompleksiniai rodikliai, rezultatu rodikliai.

## Įvadas

Vienas iš darbo santykių teisinio reglamentavimo principų, kurie nustatyti Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 2-me straipsnyje, yra teisingo apmokėjimo už darbą principas. Tačiau darbo sutartis pasirašo dvi šalys: darbdavys ir darbuotojas, o jų nuomonė apie teisingą apmokėjimą už darbą gali skirtis. LR Darbo kodekse darbo apmokėjimo klausimams reglamentuoti skirtas visas 9 skyrius „Darbo užmokestis“. Tačiau suprantama, kad tokio lygio dokumentuose formuluojami bendrieji principai ir nuostatos, kurių įgyvendinimas darbo santykių praktikoje privalo įgauti konkrečias išraiškas ir formas, pritaikytas konkrečiai darbo vietai. Tokia nuostata įtvirtinama ir nagrinėjamame kodekse, kurio 139-me straipsnyje „Darbo užmokestis“ nurodomos šešios galimos sudėtinės darbo užmokesčio dalys, iš kurių dvi gali būti mokamos pagal darbovietėje taikomą darbo apmokėjimo sistemą. Ši įstatyminė nuostata tapo dar viena priežastimi, kodėl verslo įmonėse yra kuriamos ir diegiamos darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemos. Kita svarbi priežastis yra taip pat paprasta – darbdaviai patys suinteresuoti mokėti teisingą atlygį. Gerai išsąmoninę verslo valdymo motyvavimo svarbą darbdaviai siekia, kad darbo apmokėjimo sistemos ne tik leistų teisingai atlyginti už atliktą darbą, bet ir motyvuotų siekti dar geresnių rezultatų. Todėl darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų kūrimas ir tobulinimas yra aktualus verslo

valdymo uždavinys, kuris, tikėtina, išliks aktualus, kol egzistuos prekiniai-piniginiai santykiai.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti darbuotojų materialinio skatinimo sistemų diegimo prielaidas ir problemas bei pateikti konkrečius sprendimų pasiūlymus.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų skatinimo sistemų poveikį verslo įmonės veiklos rezultatams.
2. Apibrėžti materialinio darbuotojų skatinimo sistemų diegimo procese egzistuojančias problemas ir pasiūlyti jų eliminavimo būdus.
3. Pagrįsti kompleksinių rodiklių pritaikymo darbuotojų skatinimo sistemose galimybes.
4. Pateikti kompleksinių rodiklių skaičiavimo pavyzdinį algoritmą.

## Darbuotojų skatinimo sistemų ir veiklos rezultatų sąsajos

Verslo valdymo teorijoje ir praktikoje daug dėmesio skiriama motyvavimo funkcijai. Tai vyksta nepaisant gamybos robotizavimo, informacinių technologijų tobulinimo, dirbtinio intelekto kūrimo bei kitų procesų, iš pirmo žvilgsnio mažinančių darbuotojų darbo poreikį ir jų svarbą. Tačiau tuo pat metu vyksta procesai, reikalaujantys didesnio darbuotojų kūrybiškumo, gebėjimų dirbti savarankiškai, bet suderintai su kitais kolektyvo nariais, siekiant bendro tikslo. Reikia sutikti su autorių nuomone, kad: „Darbo motyvacija suprantama kaip vidinių ir išorinių veiksmų, skatinančių asmens darbinę veiklą ir lemiančių jos pobūdį, tikslus, intensyvumą bei

trukmę, visuma.“ (Morkevičiūtė, Endriulaitienė, Jočienė 2018), nes šiame apibrėžime pabrėžiamas motyvacijos įvairiapusiškumas. Maksimalus darbuotojo potencialo atskleidimas ir pritaikymas reikalauja tinkamo darbuotojo motyvavimo, kuris bendriausiu būdu gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kuris skatina darbuotojus atlikti veiksmus, kurie patenkina jo asmeninius poreikius. Tokia nuomonė vyrauja tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose, skirtuose darbuotojų motyvavimo problematikai. Lietuvoje vykstantys emigracijos procesai šį klausimą daro dar aktualesnį. Reikia sutikti su D. Viningienės nuomone, kad: „Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, nemažai įvairių sričių specialistų išvyko iš Lietuvos į kitas šalis. Svarbus uždavinys ne tik įmonių, bet ir valstybės mastu, kaip išlaikyti darbingus žmones Lietuvoje ekonominiu sunkmečiu. Apie ilgalaikes plėtros perspektyvas mąstančios organizacijos stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus ir ypatingą dėmesį skiria jų motyvacijai, nes dėl migracijos darosi vis sunkiau rasti kvalifikuotų, motyvuotų darbuotojų.“ (Viningienė, 2012).

Verslo valdymo praktikoje motyvavimo funkcijos įgyvendinimas dažniausiai realizuojamas naudojantis darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemomis. Patirtis sukaupia vertinant, tobulinant ir diegiant tokias sistemas, leidžia teigti, kad jos dažniausiai apima materialinio motyvavimo būdus ir priemones, bet neformalizuoja moralinio, psichologinio motyvavimo metodų ir elementų. Toks verslo įmonių vadovų požiūris suprantamas, nes įvairūs tyrimai patvirtina, kad Lietuvoje darbuotojams svarbiausia motyvavimo dalimi išlieka materialinis skatinimas. Dauguma autorių savo darbuose, skirtuose darbuotojų motyvavimo klausimams nagrinėti, pažymi materialinio skatinimo svarbą, nors jos nesureikšmina. Tokio požiūrio pavyzdys yra R. Viršinskienės nuomonė: „Siekiant, jog darbuotojai visiškai įsitrauktų į veiklą ir atliktų daugiau nei iš jų tikimasi, juos reikia motyvuoti pasitelkiant įvairias motyvavimo priemones – didesnio atlyginimo galimybes, saviraiškos laisvę, pripažinimą ir pan.“ (Viršinskienė 2016). Nesunku pastebėti, kad pateiktoje citatoje autorė mini ne tik materialinio skatinimo svarbą. Egzistuoja daug motyvavimo teorijų, nagrinėjančių įvairius motyvavimo pagrindus: ekonominius, socialinius, psichologinius. Šis straipsnis grindžiamas pozicija, kad nepiniginės motyvavimo priemonės gali motyvuoti darbuotojus, tačiau tik tais atvejais, jei jiems užtikrintas teisingo apmokėjimo už darbą principas, jie patenkinti gaunamu materialiniu atlygiu, kuris yra santykinai didelis. Tačiau makroekonominiai rodikliai verčia abejoti tokių

darbuotojų gausa. Pernai šalyje apie 12 % visų dirbančiųjų arba apie 156.000 žmonių gavo MMA arba mažiau (Gudavičius 2019), šiemet, įvedus karantiną, šie skaičiai dar padidėjo (Deveikis, 2020). Dar apie 50 proc. šalies gyventojų uždirba mažiau nei 665 eurus į rankas (Viluckas 2020). Todėl galima teigti, kad materialinis skatinimas šalies verslo įmonėse kol kas išlieka svarbiausia motyvavimo elementas. Tačiau pakankamo materialinio skatinimo lankstumo ir efektyvumo pasiekti tik darbo užmokesčiu yra sudėtinga. Todėl verslo įmonės dažnai kuria Darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemas, kurios sujungia įvairių darbo užmokesčio ir kitų darbo apmokėjimo formų galimybes, kas leidžia pasiekti ne tik atlygio už darbą, bet ir skatinimo dirbti geriau, efektyviau, produktyviau, funkcijų įgyvendinimą. Darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema (toliau – DAPS sistema) daro didelę įtaką kiekvienos įmonės veiklos rezultatams. Būtina pabrėžti, kad ši įtaka yra įvairiapusė, o jos analizę derėtų pradėti nuo bendriausio įtakos požymio nustatymo. Tokiu požymiu siūlome naudoti DAPS sistemos įtakos įmonės veiklos rezultatams pobūdį, kuris gali būti tiesioginis (apskaičiuojamas) ir netiesioginis (neapskaičiuojamas).

Pagal tokį požymį išskirta tiesioginė (apskaičiuojama) DAPS sistemos įtaka veiklos rezultatams, galima sakyti, yra apskaitos objektas. Darbo apmokėjimo ir su juo susijusių mokesčių skaičius randame darbo apmokėjimo, finansinės apskaitos registruose, šie duomenys patenka į atitinkamas Pelną (nuostolių) ataskaitas sąnaudų eilutes, kartu dalyvaudami suskaičiuojant finansinius rezultatus Tokiu būdu darbo užmokesčio fondą suformuojantys skaičiai atvaizduoja dalį įmonės sąnaudų, kurios mažina veiklos finansinius rezultatus. Tačiau tai yra specifinė sąnaudų dalis, nes naudojama įsigyti svarbiausią ir sudėtingiausią įmonės resursą – įmonės darbuotojų darbą. Dažniausiai nuo darbuotojų stipriai priklauso pagaminto produkto ar suteiktos paslaugos kokybė bei jų kiekis. Žinoma, tai ne vienodai tinka skirtingoms veiklos sritims. Tačiau tikrai nedaug darbdavių ginčytų faktą, kad nuo darbuotojų darbo kokybės tiesiogiai priklauso veiklos rezultatas. Tai yra pagrindinė priežastis, kodėl daugumoje įmonių įdiegtos ir naudojamos sistemos, sujungiančios ne tik darbo apmokėjimą, bet ir darbuotojų skatinimą. Darbuotojai privalo ne tik būti tikri, kad gaus sutartą atlyginimą už sutartą darbą, bet ir turėti motyvą darbą atlikti kiek galima geriau. Būtina pabrėžti, kad aukščiau išskirtas DAPS sistemos įtakos dualumas neturi būti suprantamas tiesmukai, t. y. darbo apmokėjimo sąnaudos daro tiesioginę įtaką, darbo skatinimo sąnaudos daro netiesioginę

įtaką. Tikrai taip nėra. Drįstame teigti, kad visos su darbuotojų darbo apmokėjimu susijusios sąnaudos veikia veiklos rezultatus ir tiesiogiai, ir netiesiogiai. Esminis skirtumas, kad tiesioginę įtaką galima suskaičiuoti (nors tai irgi ne visuomet įmanoma padaryti tiksliai), o netiesioginę įtaką suskaičiuoti, geriausiu atveju, galima tik apytiksliai arba iš viso negalima. Tokią situaciją suponuojanti pagrindinė priežastis yra netiesioginio DAPS sistemos poveikio esmė. DAPS sistema apibrėžia finansinius santykius tarp įmonės ir jos darbuotojų, atsiskaitant su pastaraisiais už jų atliktus darbus. Darbuotojo gautas atlygis ne tik tiesiogiai keičia jo finansinę situaciją, bet ir padaro įtaką eilei darbuotojo savijautos elementų. Bendriausiu būdu galima šį poveikį įvardinti kaip darbuotojo pasitenkinimą arba nepasitenkinimą gauto atlygio dydžiu, atsiskaitymo būdu ar forma. Darbuotojas įvertina jo atlikto darbo apmokėjimą. Darbdavys negali ignoruoti šio įvertinimo, nes jis daro tiesioginę įtaką darbuotojo požiūriui į savo darbinių funkcijų atlikimą. Sunku įsivaizduoti lojalų, maksimaliai išnaudojantį savo galimybes ir kompetencijas darbuotoją, jeigu jis neigiamai vertina atsiskaitymo už jo darbą rezultatą. Svarbu pabrėžti, kad darbuotojo pasitenkinimą lemia ne tik gauto atlygio dydis. Teigiamai arba neigiamai darbuotojo pasitenkinimą lemia ir konkretūs įmonės veiksmai, pavyzdžiui, N. Vilkaitė-Vaitonė ir S. Sologubas teigia, kad: „Darbo apmokėjimo sistemos tobulinimas darbuotojui rodo, kad organizacija yra jam įsipareigojusi, vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove, o, suprastinus atlygį darbuotojams, kyla grėsmė darbuotojų lojalumui.“ (Vilkaitė-Vaitonė, Sologubas, 2019). Apskritai būtent darbuotojo pasitenkinimas / nepasitenkinimas DAPS sistema suformuoja jos netiesioginę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Patenkintas savo darbu ir jo apmokėjimu darbuotojas visuomet naudingesnis įmonei, vyraujanti pasitenkinimo atmosfera teigiamai veikia tiek darbuotojo pastangas, tiek santykius su bendradarbiais, kas taip pat turėtų pozityviai atsiliiepti individualiems ir kolektyviniams veiklos rezultatams. Kaip rašo Anastasia A. Katou, „Tinkamai vykdomas motyvavimo procesas daro tiesiogią įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, todėl, kad didėja darbuotojų savivertė, stiprėja moralė, efektyvesnis tampa komandinis darbas. Taigi motyvuoti darbuotojai, atlikdami pavestas užduotis, įdeda daugiau pastangų ir lengviau priima sprendimus probleminėse situacijose.“ (Katou, 2013)

Darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemų diegimo verslo įmonėse praktika leidžia suformuluoti pagrindines darbuotojų nepasitenkinimo DAPS sistemos veikimu ir jos

rezultatais priežastis. Svarbiausiomis ir dažniausiai pasitaikančiomis priežastimis galima įvardinti šias:

- 1) DAPS sistema įdiegiama įmonėje, neįtraukus į jos rengimą pakankamo kiekio įmonės darbuotojų, t.y. sistema „nuleidžiama iš viršaus“.
- 2) Su diegiama ar įdiegta įmonėje DAPS sistema darbuotojai supažindinami nepakankamai.
- 3) Įdiegta įmonėje DAPS sistema yra per daug sudėtinga, todėl kritinis kiekis darbuotojų nesupranta jos veikimo.
- 4) Įdiegtoje įmonėje DAPS sistemoje akivaizdus jos naudingumas atskiriems darbuotojams, pareigybėms ar padaliniams.
- 5) DAPS sistema sudaro išpūdį mechanizmo, kuriuo pirmiausiai, siekiama, turėti galimybę mažinti kintamas darbo apmokėjimo sudėtinės dalis.
- 6) DAPS sistemoje neišspręstas skatinimas už individualius ir bendrus veiklos rezultatus.

Suformuluotos darbuotojų nepasitenkinimo DAPS sistema priežastys labiausiai trukdo pasiekti maksimaliai teigiamą netiesioginį (neapskaičiuojamą) DAPS sistemos poveikį įmonės veiklos rezultatams. Tačiau šias priežastis reikia traktuoti kaip bendrus reikalavimus tokių sistemų rengimui ir diegimui. Siekis išvengti įvardintų priežasčių egzistavimo, reikalauja skirtingo pobūdžio darbų skirtingose sistemos diegimo stadijose. Pirmą ir antrą priežastis galima eliminuoti, įgyvendinant vadybinio pobūdžio darbus, kuriuos būtina vykdyti tiek DAPS sistemos rengimo, tiek diegimo ir naudojimo etapuose. Galima pažymėti, kad šių darbų pobūdis, greičiausiai, bus panašus daugelyje įmonių, diegiančių DAPS sistemas. Trečios ir ketvirtos darbuotojų nepasitenkinimo priežasčių galima išvengti DAPS sistemos rengimo etape. Tai kūrybiniai darbai, kurių atlikimo priemonės ir įvairovė yra labai skirtingos, priklausančios nuo daugelio aplinkybių. Svarbiausiomis aplinkybėmis derėtų paminėti rengiamos DAPS sistemos principinį modelį ir nuostatas, skaičiavimo algoritmus, naudojamų rodiklių sistemas. Tokie pasirinkimai būna labai individualūs, priklausantys nuo daugelio objektyvių ir subjektyvių faktorių. Svarbiausi objektyvūs veiksniai, lemiantys minėtus pasirinkimus, yra įmonės dydis (pirmiausiai – darbuotojų skaičius), jos veiklos pobūdis, galimybės naudoti informacinių technologijų sprendimus. Prie svarbiausių subjektyvių veiksmų galima priskirti DAPS sistemos rengėjų patirtis ir kompetencijas. Todėl akivaizdu, kad sprendimai, galintys eliminuoti neigiamą trečios ir ketvirtos darbuotojų nepasitenkinimo priežasčių įtaką, gali būti labai įvairūs, sunkiai sisteminami. Penkta

nepasitenkinimo priežastis eliminuojama suderinant skatinimo (premiavimo) ir baudimo (depremiavimo) priežasčių ir galimybių skaičių. Šešta nepasitenkinimo priežastis principiniu lygiu gali būti išspręsta tik vienu būdu – sukuriant DAPS sistemą, kurioje būtų įdiegti skatinimo tiek už individualius, tiek už bendrus veiklos rezultatus, sprendimai. Žinoma, šie sprendimai taip gali būti pakankamai įvairūs, tačiau jų buvimas arba nebuvimas atsako į esminį klausimą: ar DAPS sistemoje suderinti individualūs ir bendri interesai?

Tolimesnė darbo eiga suponuoja poreikį aukščiau įvardintas galimas darbuotojų nepasitenkinimo DAPS sistema priežastis konvertuoti į reikalavimus sistemai, leisiančius eliminuoti atitinkamas priežastis.

DAPS sistema, kuria siekiama maksimalaus teigiamo netiesioginės (neapskaičiuojamos) įtakos poveikio, turėtų būti rengiama ir diegiama vadovaujantis tokiais reikalavimais sistemai:

1. DAPS sistemos diegimas įmonėje turėtų būti komandinis darbas, į kurį rekomenduojama įtraukti ne tik sistemos rengėjus, bet ir būsimus jos naudotojus.
2. DAPS sistemos diegimas negali būti laikomas paslapyje, o su paruošta sistema reikėtų supažindinti visus darbuotojus, kurių skatinimui ji bus naudojama.
3. DAPS sistemos paprastumas ir suprantamumas turėtų būti vienas iš sistemos įdiegimo tikslų, nes darbuotojas, tik suprasdamas už ką ir kiek jis skatinamas ar baudžiamas, sąmoningai akceptuos tokią sistemą.
4. Skirtingų DAPS sistemos elementų naudojimas skatinant skirtingų darbuotojų grupes sunkiai išvengiama rezultatas, tačiau įdiegti skirtumai privalo turėti objektyvų pagrindą ir būti išaiškinti kartu su visos sistemos pristatymu.
5. DAPS sistemos neturėtų sudaryti platesnių galimybių depremijuoti nei premijuoti, tačiau abiejų galimybių naudojimas sistemoje turėtų būti numatytas.
6. DAPS sistemoje rekomenduojama suderinti skatinimą tiek už individualius, tiek už bendrus veiklos rezultatus.

Būtina pastebėti, kad nors daugumos straipsnyje nurodytų darbuotojų nepasitenkinimo skatinimo sistemomis priežasčių teorinius tyrimus galima rasti užsienio autorių darbuose (Griffin, Phillips, Gully, 2017; Huang, 2018; Pellerin, Cloutier, 2018), tačiau nurodytų tyrimų tikslai ar uždaviniai nėra orientuoti į konkrečių DAPS sistemų kūrimo ar diegimo klausimus. Todėl kita straipsnio dalis skiriama labai konkrečiam pasiūlymo ir pavyzdžio analizei.

## **Kompleksinių rodiklių naudojimo pavyzdžio analizė**

Tradiciškai DAPS sistemą sudaro dvi bazinės posistemės, kurias sąlyginai galima įvardinti kaip sistemos fundamentinę ir techninę dalis. Fundamentinėje DAPS dalyje išdėstomi sistemos tikslai ir uždaviniai, veikimo sritis ir procesai, dalyviai ir vykdytojai, t. y. pateikiama bazinė informacija apie sistemą. Techninėje DAPS dalyje nurodomi informacijos šaltiniai, rodikliai, koeficientai, skaičiavimų formulės, t. y. pateikiamas sistemos funkcionavimo algoritmas.

Vienas iš galimų būdų sudaryti skatinimo sistemų skaičiavimo algoritmus yra kompleksinių rodiklių naudojimas. Kompleksiniai rodikliai yra sudėtiniai rodikliai, apskaičiuojami sujungiant eilę pirminių rodiklių, nustatant jų įtakos dydį kompleksiniam rodikliui, turint tikslą gauti vieną dydį, įvertinantį sujungtas kelių rodiklių reikšmes. Rodikliai, kurių pagrindu skaičiuojamas kompleksinis rodiklis, įvairiuose šaltiniuose vadinami skirtingai. Galima rasti pavadinimus: rezultato rodiklis, veiksnio rodiklis, bazinis rodiklis. Tačiau skirtingi pavadinimai nekeičia priklausomybės tarp šio lygio rodiklių ir kompleksinių rodiklių, kurie skaičiuojami rezultatų (veiksnių, bazinių) rodiklių pagrindu ir yra apibendrinanti jų dydžių išraiška. Kompleksiniai rodikliai skaičiuojami dažniausiai dviem skirtingais tikslais: arba jais siekiama gauti kiekybinę išraišką, kaip pagrindą bendram kokybiniam skaičiavime naudotų rodiklių įvertinimui, arba jais siekiama gauti kiekybinę išraišką, kaip pagrindą, naudojamą kitame skaičiavimų algoritmo etape. Kompleksiniai rodikliai skatinimo sistemų skaičiavimo algoritmuose dažniausiai naudojami antram nurodytam tikslui.

Vienas esminių uždavinių, sudarant kompleksinius rodiklius, yra rezultatų rodiklių parinkimas. Šis procesas skiriasi, priklausomai nuo numatomo kompleksinio rodiklio panaudojimo tikslo. Jei kompleksinis rodiklis formuojamas kokybiniam eilės rodiklių įvertinimui vienos suskaičiuotos reikšmės pagrindu, reikės labai atsakingai rinkti rodiklius, atsižvelgiant ne tik į jų ekonominę / finansinę prasmę, bet ir rodiklių išraišką, t.y. ar tai vertiniai, ar natūriniai rodikliai, bei jų dimensijos lygi. Tačiau, kuomet kompleksinis rodiklis naudojamas kiekybiniam bazinių rodiklių agregavimui, tai leidžia supaprastinti bazinių rodiklių atrankos ir suderinimo procesą. Tokia galimybė atsiranda, jeigu DAPS sistema turi galimybę naudoti ir palyginti planinius bei faktinius rodiklius, kas leidžia sklandžiai pereiti prie santykinų rodiklių

naudojimo ir pasinaudoti jų suteikiamomis palyginimo ir apibendrinimo galimybėmis.

Kompleksinio rodiklio naudojimo pavyzdys DAPS sistemoje pateikiamas 1 ir 2 lentelėse. Atkreiptinas dėmesys, kad 1 lentelėje skaičiuojamas mėnesinio skatinimo priedo dydis, o 2 lentelėje skaičiuojamas ketvirtinio skatinimo priedo dydis. Kadangi lentelės panaudotos iš įdiegtos ir veikiančios konkrečioje verslo įmonėje DAPS sistemos, tai kompleksinis rodiklis vadinamas Kompleksinių rezultatų rodikliu, kaip ir veikiančioje sistemoje. Toks pavadinimo praplėtimas leido sistemos naudotojams lengviau suvokti šio rodiklio esmę, nes pavadinime naudojamas žodis „rezultatų“ akivaizdžiai pabrėžia, kokių tikslų skaičiuojami kompleksiniai rodikliai. Dėl analogiškos priežasties rodikliai, kurių pagrindu skaičiuojamas kompleksinis rodiklis, vadinami rezultatų rodikliais. Pavyzdžiuose naudojama DAPS sistema realizuota Excel programoje, todėl ryšius tarp rodiklių ir skaičiavimo algoritmų galima lengvai suprasti Excel funkcionalumo pagrindu. Tačiau šio straipsnio skaitytojai tokios galimybės neturės, todėl žemiau bus pateiktas svarbiausių rodiklių skaičiavimo algoritmas. Bet jis veiks pagal DAPS sistemoje nustatytas taisykles ir normatyvus, todėl

pradžioje pateikiama pagrindinių normatyvų esmė ir nustatymo ribos.

Siekiant suskaičiuoti mėnesinio priedo darbuotojui dydį, reikia nustatyti ir įvesti A, B ir C normatyvų dydžius.

A. nustatyti minimalų KRR (kompleksinių rezultatų rodiklio) dydį (nuo 0 iki 1), kurį pasiekus bus pradėtas skaičiuoti priedas. Tai reiškia, kad priedas bus mokamas pasiekus KRR, didesnę už 0 (arba virš minimalios nustatytos reikšmės), o 1 reiškia, kad priedas bus mokamas prie KRR reikšmės 1-as ar daugiau. Nepaisant, kiek KRR bus didesnis už vienetą, priedo dydis bus vienodas, t. y. maksimalus leistinas;

B. reikia nustatyti maksimalų galimą priedo darbuotojui (skaičiuojamo nuo pareiginio atlyginimo) procento dydį;

C. reikia nustatyti skaičiuojamo priedo dalį procentais, kuri bus skiriama mėnesiniam skatinimui, o likusi dalis gali būti perkeliama arba neperkeliama skaičiuojant ketvirtinio priedo dydį.

1 lentelėje pateiktas pavyzdys – vienos pareigybės kompleksinio rezultatų rodiklio ir mėnesinio priedo skaičiavimų, kurių atlikimo nuoseklumas ir logika pateikiami po lentele.

**1 lentelė.** Kompleksinio rezultatų rodiklio ir mėnesinio priedo skaičiavimas

Minimalus kompleksinio rodiklio (KRR) dydis priedo skaičiavimui (A)		0,30	Maksimalus mėnesinis priedas % (E)		17,50%		
Pilnas maksimalus priedas (% nuo pareiginio atlyginimo) (B)		25%	Maksimalaus priedo vykdymas (F)		92,29%		
Kokia dalis priedo skiriama mėnesiniam premijavimui (C)		70%	KRR dydis nustatant priedą (G)		0,945		
<b>Pardavimų vadovo priedas (nuo pareiginio atlyginimo) (H)</b>					<b>16,15 % (H1)</b>	<b>162,00 € (H2)</b>	
Rezultato rodikliai (RR)		Vertinami dydžiai (už periodą)		RR koeficientai, naudojami skaičiuojant KRR		KRR sudedamosios dalys	
		planinis	faktinis	vykdymo	svorio	oeficientas	vertė
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
I	realizacijos apimtys, tonomis	100	100	1,000	25%	0,300	51,43 €
II	pirkėjų atsiskaitymas, dienomis	50,0	55,0	0,900	10%	0,135	23,14 €
III	darbo su klientais intensyvumas, balai	5,0	5,0	1,000	30%	0,250	42,86 €
IV	asortimento plėtra, balai	5,0	4,0	0,800	15%	0,120	20,57 €
V	komunikavimas, balai	5,0	5,0	1,000	10%	0,100	17,14 €
VI	kitos užduotys, balai	5,0	4,0	0,800	10%	0,040	6,86 €

Maksimalus mėnesinis priedas % (E) = Pilnas maksimalus priedas (% nuo pareiginio atlyginimo) (B) x Kokia dalis priedo skiriama mėnesiniam premijavimui % (C);

Maksimalaus priedo vykdymas (F) = Minimalus KRR dydis priedo paskaičiavimui (A) x KRR dydis nustatant priedą (G);

KRR dydis nustatant priedą (G) =  $\sum$  visų bazinių rodiklių KRR ( 7 stulpelis, I ÷ VI eilutės);

Darbuotojo priedo dydis % (H1) = Maksimalus mėnesinis priedas % (E) x Maksimalaus priedo vykdymas (F);

Darbuotojo priedo dydis eurai (H2)=  $\sum$  visų bazinių rodiklių dydžių eurai ( 8 stulpelis, I ÷ VI eilutės);

Rezultato rodiklio vykdymo koeficientas (5 stulpelis) = faktinis rodiklio dydis (4 stulpelis) / planinio rodiklio dydžio (3 stulpelis);

Rezultato rodiklio svorio koeficientai (6 stulpelis) nustatomi, laikantis taisyklės, kad jų suma turi būti lygi 100 %.

KRR sudedamųjų dalių, pagal rezultatų rodiklius, dydžiai = Rezultato rodiklio vykdymo (5 stulpelis) ir svorio koeficientų (6 stulpelis) sandauga.

Nustačius aprašytus normatyvus ir suvedus planinius ir faktinius rezultatų rodiklių dydžius, sistema suskaičiuos mėnesinio priedo dydį.

1 lentelėje pateiktas pavyzdys, kuomet net pusė rezultatų rodiklių planinių užduočių neįvykdytos. Prie tokios teorinės prielaidos KRR dydis yra 0,945, o jei darbuotojo mėnesinio atlyginimas 1000 eurų, suskaičiuotas mėnesinio priedo dydis lygus 162 eurams.

Pagrindinė priežastis naudoti kompleksinio rodiklio skaičiavimo būdą, yra galimybė suskaičiuoti vieną rodiklį, kuris sujungia rodiklius, išreikštus skirtingais matavimo vienetais. Pateiktame pavyzdyje sujungiami rodikliai, išreikšti natūriniais matavimo vienetais (tonomis ir dienomis) bei skaitmenine išraiška (balais). Sistema tikrai veiktų naudojant ir didesnę matavimo vienetų įvairovę, įskaitant populiariausią ekonominiuose skaičiavimuose piniginių matavimo vienetą. Būtent pinigine išraiška pateikti rodikliai naudojami nagrinėjamos sistemos ketvirtinio priedo skaičiavimuose, kurių pavyzdžiai pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Kompleksinio rezultatų rodiklio ir ketvirtinio Priedo skaičiavimas

Minimalus kompleksinio rodiklio (KRR) dydis priedo skaičiavimui (K)		0,50		Maksimalus ketvirtinis priedas (L)		10,50%	
				Maksimalaus priedo vykdymas (M)		96,27%	
				KRR dydis nustatant priedą (N)		0,980	
<b>Pardavimų vadovo priedas (nuo pareiginio atlyginimo)</b>						<b>10,11%</b>	<b>101,00 €</b>
Rezultato rodikliai (RR)		Vertinami dydžiai (už periodą)		RR koeficientai, naudojami skaičiuojant KRR		KRR sudedamosios dalys	
		planinis	faktinis	vykdymo	svorio	koeficientas	vertė
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
I	bendrasis pelnas, eurai	75 000	76 000	1,013	40 %	0,405	41,76 €
II	EBITDA pelnas, eurai	12 000	12 000	1,000	40 %	0,400	41,21 €
III	grynasis pelnas, eurai	8 000	7 000	0,875	20 %	0,175	18,03 €

2 lentelėje pateiktas ketvirtinio kompleksinio rezultatų rodiklio ir ketvirtinio priedo skaičiavimas atliekamas tokia tvarka:

1. Priedas priklauso nuo bendrovės veiklos rezultatų rodiklių ir darbuotojo skatinimą apibrėžiančių dydžių: Maksimalaus ketvirtinio priedo procento (L); Maksimalaus priedo vykdymo procento (M); KRR dydžio, nustatant priedą (N). Šie dydžiai suskaičiuojami priklausomai nuo nustatymų, padarytų mėnesinių priedų skaičiavimuose.
2. Bendrovės veiklos rezultatus už ketvirtį vertinantys rodikliai pateikti lentelės 2 stulpelyje. Rodiklių parinkimas skirtingoms bendrovės pareigybėms gali skirtis.
3. Nepasiekus planinių rodiklių, Priedo dydžio apskaičiavimas reguliuojamas nustatant

„Minimalų KRR dydį priedo paskaičiavimui“ (K).

4. Rezultato rodiklių sąrašą, jų dydžius ir galiojimo laikotarpį nustato bendrovėje galiojanti DAPS sistema.
5. KRR dydis ir priedų pagal rodiklius bei bendro ketvirtinio priedo apskaičiavimo algoritmas analogiškas mėnesinio priedo apskaičiavimo algoritmui.

Nors pateiktame pavyzdyje visi rodikliai vertiniai, tačiau sistema tikrai veiktų ir naudodama skirtingais matavimo vienetais pateiktus rodiklius. Būtina pabrėžti, kad nors 2 lentelėje nematome B ir C normatyvų dydžių, tačiau šie normatyvai naudojami, bet jų dydžiai paimami iš mėnesinio priedo skaičiavimo lentelės (1 lentelė),

o normatyvas K (2 lentelėje) nustatomas skirtingas nei mėnesio normatyvo A (1 lentelėje) skaičiavime. Ekonominė aukštesnio minimalaus kompleksinio rezultatų rodiklio dydžio prasmė tokia, kad darbuotojui ketvirtinis priedas pradedamas skaičiuoti prie aukštesnio planinių rodiklių vykdymo. Kadangi nagrinėjamoje DAPS sistemoje mėnesinis priedas priklauso nuo keturių individualių darbuotojo vertinimo rodiklių ir dviejų įmonės veiklos rodiklių, o ketvirtinis priedas priklauso tik nuo įmonės veiklos rodiklių, tai reiškia, ketvirtiniai priedai priklauso tik nuo bendrų įmonės veiklos rezultatų ir bus išmokami, kuomet faktiniai įmonės veiklos rezultatai bus įvykdyti geresniu santykiu su planiniais.

### Išvados

1. Darbuotojų skatinimo sistemų diegimas ir naudojimas verslo įmonėse yra ne tik privaloma, tačiau ir efektyvi priemonė, sprendžiant motyvavimo funkcijos įgyvendinimo uždavinius. Tačiau laukiamą rezultatą gali užtikrinti tik sistemos, kurias darbuotojai supranta ir akceptuoja jų naudojimą.

### Literatūra

1. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Redakcija: 21 - 2020.05.21 (nuo 2020.08.01). Prieiga per internetą: [https://www.infolex.lt/portal/start\\_ta.asp?act=doc&fr=pop&doc=368200&title=LR%20darbo%20kodeksas](https://www.infolex.lt/portal/start_ta.asp?act=doc&fr=pop&doc=368200&title=LR%20darbo%20kodeksas).
2. Deveikis, J., (2020) „Economistas: statistika realybės neatspindi – pusė šalies gyventojų uždirba mažiau nei 665 eurus į rankas.“ Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1138149/ekonomistas-statistika-realybes-neatspindi-puse-salies-gyventoju-uzdirba-maziau-nei-665-eurus-i-rankas>.
3. Gudavičius, S. „Vyriausybė padidino MMA“. (2019) Verslo žinios. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2019/07/03/vyriausybe-padidino-mma#ixzz6Zmu8q5Ei>.
4. Griffin, R.W., Phillips J.M., Gully S.M. (2017) *Organizational Behavior: Managing people and organization*. Boston, MA: Cengage Learning. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books/about/Organizational\\_Behavior\\_Managing\\_People.html?id=4ZYzCgAAQBAJ&redir\\_esc](https://books.google.lt/books/about/Organizational_Behavior_Managing_People.html?id=4ZYzCgAAQBAJ&redir_esc)
5. Huang, Y. (2018). Motivation Exchange Rate: the Real Value of Incentives. *Journal of Management Development*, 37(4), 353-362. doi: 10.1108/JMD-08-2017-0255
6. Katou A.A., (2013) "Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM

2. Diegiant darbuotojų skatinimo sistemas susiduriama su įvairiomis darbuotojų nepasitenkinimo sistema priežastimis, kurios gali būti eliminuojamos aptartais būdais. Patikimas būdas, suderinantis materialinius darbuotojų ir įmonės interesus, yra darbo apmokėjimo ir skatinimo sistema, kurioje tinkamai išspręstas skatinimas už individualius darbuotojo ir bendrus įmonės rezultatus.
3. Kompleksiniai rodikliai yra tinkamas ir patogus įrankis, leidžiantis pateikti konkrečia skaitmenine išraiška apibendrintus rezultatus, apskaitomus skirtingais mato vienetais. Tokių rodiklių naudojimas leidžia sujungti skatinimą tiek už individualius darbuotojo, tiek už bendrus įmonės rezultatus, apskaičiuojant konkrečius materialinių išmokų dydžius.
4. Aprašytais principais bei pagal pateiktą skaičiavimo algoritmą paruoštos skatinimo sistemos įdiegtos ir sėkmingai veikia eilėje šalies verslo įmonių, todėl galima pagrįstai teigti, kad kompleksinių rodiklių naudojimas, suderinant skatinimą už individualius darbuotojo ir bendrus įmonės rezultatus, verslo įmonių darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemose pasiteisina.

- system", *Management Research Review*, Vol. 36 Issue: 7, pp.674-699, <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2012-0160D>.
7. Pellerin, S., Cloutier, J. (2018). The effects of rewards on psychological health in the workplace: Underlying mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.1456>.
8. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A. ir Jočienė, E. (2018). Darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys?. „*Visuomenės sveikata*“, 2(8), 32-39.
9. Viningienė, D. (2012) „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“, ISSN 2029-9370. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (6).
10. Vilkaitė-Vaitonė, N., Sologubas, S. (2019). „Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvalgos“. ISSN 1648-8776. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 49 (1).
11. Viluckas, P. (2020). „Sodra“: lėteja žmonių pajamų augimas, daugėja uždirbančių mažiau nei MMA. Prieiga per internetą: <https://inforama.lt/ekonomika/sodra-leteja-zmoniu-pajamu-augimas-daugeja-uzdirbanciu-maziau-nei-mma/>
12. Viršinskienė, R. (2016). Samdomų vadovų motyvacija: Šiaulių miesto verslo įmonių atvejo analizė. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, mokslo darbai* nr. 7(1).

## USE OF COMPLEX INDICATORS IN MATERIAL INCENTIVE SYSTEMS

### Summary

The article investigates one of the essential functions of business management, the function of employees' promotion and motivation. Although this issue is addressed in business permanently since the emergence of the employment relationship, it does not lose its relevance as the business itself, its environment, people and their needs are continually changing. Other reasons that precondition the relevance of the article are the lack of publications dedicated to specific ways of implementing this function and the possibility to summarise the proven practical solutions for the implementation of employees' reward and incentive systems in business enterprises.

The first part of the article investigates the possible duality of the impact of employee incentive systems on the company's performance; formulates the leading causes of employees' dissatisfaction with the operation and results of incentive schemes; and proposes measures to eliminate these causes. There is also a justified need for employee incentive systems to seek to combine incentives for both the overall performance of the firm and the individual performance of the employee.

The second part of the article analyses the example of the employee remuneration and incentive system based on the methodology of calculating complex indicators, proving the possibilities of such an approach to combine and harmonise incentives for joint and individual performance.

**Keywords:** motivation function, pay and incentive system, complex indicators, result indicators.

### Informacija apie autorių

**dr. Arvydas Kazakevičius.** Kauno kolegijos Verslo fakulteto Apskaitos ir finansų katedros docentas.

Mokslinių tyrimų kryptys: finansinė analizė, verslo įmonių finansų valdymas.

El. pašto adresas: arvydas.kazakevicius@go.kauko.lt